



# Leg het probleem op tafel

## *Aan de slag met dilemmalogica*

### Wat kan wél?

Wie openbaar bestuur zegt, zegt tegenstellingen. Kenmerkend voor de overheid is immers het verdelen van schaarse zaken. Dat kan geld betreffen, maar ook de inzet van mensen of tijd. Dit betekent dat ongemak en weerstand voortdurend de kop op steken. Kenmerkend voor het werken bij het *openbaar* bestuur is dat je in alle openheid contact maakt met uiteenlopende mensen over uiteenlopende wensen en mogelijkheden.

Dilemmalogica is bedoeld als hulpmiddel bij opgaven die zich als tegenstelling voordoen. Hoe kun je contact maken over de perspectieven op een opgave? En hoe kun je die kennis benutten om vast te stellen wat scheidt én – vooral - wat bindt? Wie de vraag stelt 'Wat kan wél?' komt een heel eind. Veel mensen snakken naar een overheid die tijdig en eerlijk zegt waarom iets aandacht vraagt, en die openlijk deelt wat ze wel weet – en wat niet.

We zijn benieuwd wat deze handreiking oplevert bij het werken met dilemma's, en wie weet ervan te genieten.

## 1. Dilemma's

Bij veel overheidsbemoedienissen springen snel, openlijk en op grote schaal tegenstellingen in het oog. Bijvoorbeeld:

1. **Dagen we uit tot innovatie – Toetsen we aan regels en afspraken**
2. **Eerst iets zorgvuldig uitwerken - Meteen de kaarten van de borst**
3. **Snelle successen – Bestendige resultaten**
4. **Gelijke monniken, gelijke kappen – Individueel maatwerk**
5. **Alles in één keer wijzigen – Stap voor stap veranderen**

Maar zijn het altijd wel tegenstellingen? Vaak komen vooral uitersten op een bandbreedte in beeld: wat zich op de (tegen)polen ontspint is vooral het beste zichtbaar, en doorvertelbaar.... De praktijk leert dat onder dat wat scheidt, meestal iets gloort wat bindt. Mensen die ergens tegen zijn, zijn immers ook altijd ergens vóór. En vaak zijn we ons niet bewust van wat ons nu precies tegen de borst stuit, of aantrekt. Daaronder schuilen gedeelde vragen, zorgen en wensen.

## 2. Dilemmalogica

Bij veel vraagstukken die bedoeld of onbedoeld op het bordje van de overheid belanden, is het de moeite waard om 'het spanningsveld te laten werken'. Wie doen ertoe? Waar zoeken ze naar, alleen en samen? Welke logica (of: redeneerlijn) ontstaat er over de spanningen (of: dilemma's)? Bij de publieke zaak komt veel aan op je kunnen uitspreken, elkaar kunnen aanspreken, om te kunnen afspreken wat mogelijk is. En in dat contact te ontdekken wat spelers nodig hebben. Samengevat komt dit neer op drie stappen:



Erken de zorgen

Orden de zienswijzen

Bied perspectief

Dilemmalogica is – meer dan een methodiek - vooral een manier van kijken en handelen. Hoe neem je een dilemma waar, en hoe slaag je erin om de tegenstellingen te doorzien? Bij voorkeur doe je dat samen met degenen die ertoe doen. Misschien dat een Vlaming daarom uitriep: 'Dit is worstelcommunicatie!' Het gaat er om, mét elkaar nieuwe, vrije ruimte vinden. En als je de blik verruimt en de koek vergroot, heb je kans dat meer mensen zich herkennen in het vraagstuk.

### Startblok

#### Sleutelvraag: wat schuurt, en wat maakt dit probleem het bespreken waard?

Wat is de aanleiding voor de bespreking? Hoe omschrijven we het dilemma? Waaruit blijkt dat het een probleem is - en voor wie? Wat maakt het voor ons de moeite waard om er nú werk van te maken? Zijn er nog bijzondere voorwaarden (tijd, geld, verantwoording, verslag)? Gevraagd: eerlijkheid naar elkaar, over wat kán, maar zeker ook over wat níet kan.

➤ **Resultaat:** onderzoeksvraag (een voorlopige formulering is oké, deze kun je later nog bijwerken.)

### I Erken de zorgen

#### Sleutelvraag: wie doet ertoe en waar verlangen ze naar?

Steeds vaker is niet de overheid initiatiefnemer; ook bewoners, medeoverheden, experts en beïnvloeders agenderen en mobiliseren hun kijk op de zaak. Daarvan is slechts een deel zichtbaar, zoals standpunten en emoties. Daaronder liggen belangen, rollen, en waarden (dat wat we voor 'het goede' houden). En ook voorkeuren voor de manier waarop we als persoon behandeld willen worden.

Proef het woord 'verlangen' in de vraag bij deze eerste stap van dilemmalogica: dit steekt dieper dan de 'belangen' die mensen naar voren brengen. Oftewel, lukt het om de gelaagdheid in de boven- en onderstromen tevoorschijn te luisteren, en te doorgronden wat er écht toe doet?

Hulpmiddel: breng het speelveld in kaart om te zien waar spelers naar verlangen:

	Speler A	Speler B	Speler C	Speler D
<b>Standpunten</b> (Wat klinkt aan de oppervlakte door?)				
<b>Belangen</b> (Wat ziet men als gewenste gevolgen?)				
<b>Waarden</b> (Wat houdt men voor het goede: drijfveren zoals eerlijkheid en rechtvaardigheid)				
<b>Voorkeuren</b> (Hoe wil je betrokken worden?)				
<b>Feiten</b> (Welke kennis is van belang?)				

➤ **Resultaat:** schets van boven- en onderstromen in het speelveld (altijd voor verbetering en aanvulling vatbaar)

## II Orden de zienswijzen

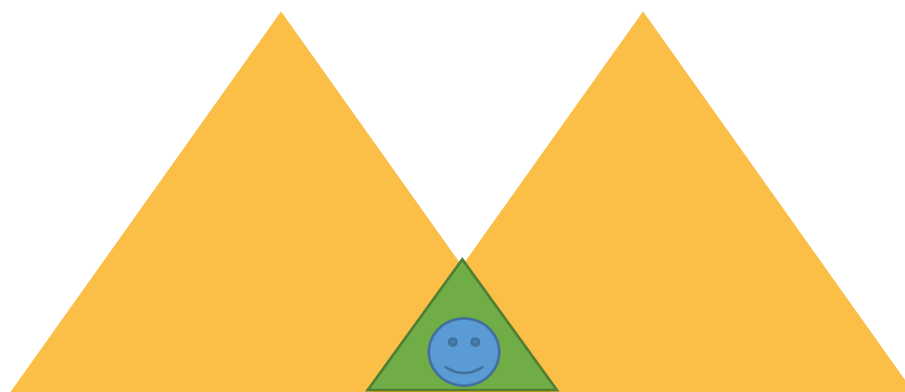
### Sleutelvraag: wat scheidt en wat bindt?

Overzicht helpt om inzicht te vergroten. Breng dus in kaart: waar verschillen de zienswijzen? Breng de bandbreedtes in beeld. En wees niet bang om je uit te spreken. Meninge en verlangens die onder het tapijt worden geveegd, zoeken op een andere plaats naar medestanders en versterkers in de media. Open daarom de ventieltjes ...

Onder de uiteenlopende meningen zitten uiteenlopende verlangens, belangen, waarden en oplossingen. En tussen de uitersten bevindt zich vaak een zoekende middenmoot. Geef die mensen een stem. Help de zwijgende meerderheid zichtbaar te maken. Ook uit het omgaan met polarisaties weten we hoe makkelijk uitersten in beeld komen, terwijl er zoveel tussen zit, dat gezien wil worden. *Waarop kunnen we – misschien wel opnieuw - verbinden?*

Het beste werkt dit overzien, als je met betrokkenen sámen de ordening maakt. Zo worden het probleem én vooral ook het probleemoplossend vermogen van iedereen. Het helpt vaak om de vraag te stellen ‘van wie’ een opgave is, in plaats van ‘voor wie’ iets bedoeld is: de ervaring van ‘eigenaarschap’ is zo vaak het begin van een dialoog (en dialoog betekent letterlijk door-zien).

**Hulpmiddel: laat zien wat scheidt en wat bindt:**



Als we dilemmalogica toepassen, is de gedeelde werkelijkheid misschien wel het belangrijkste wat we boven tafel kunnen krijgen. Wat is de 'common ground'? Daarmee rol je als het ware de rode loper uit voor iedereen die bij het dilemma betrokken is. Iedereen ziet namelijk: hier kunnen we nu samen de schouders onder zetten! Het is niet erg dat er verschillen bestaan, 'Verschil moet er wezen'... Wat zijn de opties, scenario's misschien? De winst van het vinden van de tussenliggende vragen en gedeelde verlangens is vooral dat je laat zien dat je op een rechtvaardige, behoorlijke wijze met elkaar en met de uitdaging omgaat. Wat ontvouwt zich in ons midden?

Er zijn meer hulpmiddelen om bij uiteenlopende opties 'dilemmabestendige arrangementen' te maken. Als je bijvoorbeeld de voordelen van opties combineert en de nadelen neutraliseert ontstaan nieuwe gezichtspunten:

	Optie 1	Optie 2
Voordelen		
Nadelen		

➤ **Resultaat:** gedeelde waarden en opvattingen over het proces (en verschil mag er zijn!)

### III Bied perspectief

**Sleutelvraag: wat heb je nodig?**

Hebben we eenmaal de verschillen en overeenkomsten ontdekt, dan zien we dat die allerlei vormen kunnen hebben. Het kunnen acties zijn. Maar ook scenario's, stappen, nieuwe onderzoeksvragen... Deze stap volgt vaak logisch uit de ontdekking van wat de betrokken partijen scheidt en bindt.

De vraag wat spelers nodig hebben helpt als het goed is zowel de overheid als andere spelers om verantwoordelijkheid te nemen. De praktijk leert dat partijen bij omstreden opgaven vooral op zoek zijn naar houvast om nieuwe perspectieven goed bij een achterban over en verder te brengen. *Bied je daarbij steun?*

**Hulpmiddel:** benut de basiselementen van de kernboodschap:



Een ander hulpmiddel is de COCD-box. Daarin zie je vrijwel direct welke plannen snel kunnen werken ('now!'), welke om meer onderzoek vragen ('how?') en waar iedereen echt enthousiast van wordt ('wow!'):

(nog)nietrealiseerbaar		<b>How?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voor de toekomst</li> <li>• uitdagingen/dromen</li> <li>• visiebepalend</li> <li>• richtinggevend</li> <li>• 'rode' ideeën voor morgen</li> </ul>
realiseerbaar	<b>Now!</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• makkelijk door te voeren</li> <li>• voorbeelden beschikbaar</li> <li>• weinig risico</li> <li>• veel draagvlak</li> <li>• weinig inspanning</li> </ul>	<b>Wow!</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innovatieve ideeën</li> <li>• patroon doorbrekend</li> <li>• opwindende ideeën</li> <li>• onderscheidend</li> <li>• geven energie</li> </ul>
	gewone ideeën	originale ideeën

➤ **Resultaat:** afspraken: hoe komen we verder?

In deze leidraad kunnen we geen recht doen aan de vele vormen waarin perspectieven gestalte krijgen. Uit de ervaringen met dilemmalogica komt naar voren dat zowel in de vorm van regelgeving, voorzieningen als communicatie nieuwe perspectieven op tafel kunnen komen.

Dilemmalogica is als manier van denken en doen in de communicatiediscipline opgekomen, maar als het aankomt op écht contact zijn juist combinaties van instrumenten van toepassing, die in de relatie tussen overheid en burgers en ondernemers van betekenis kunnen zijn. Wel brengt deze benadering bij uitstek een communicatieve dimensie met zich mee in de letterlijke betekenis van het begrip 'communiceren': *gemeenschappelijk maken*.

## Tot slot

### Sleutelvraag: werkt het? Deugt het? *Doet het deugd?*

Een dilemma heeft vaak de vorm van een sta-in-de-weg. Maar bijna altijd heeft het toch nut. Bedenk ook dat macht altijd tegenmacht nodig heeft. Dan blijkt dat wat je tegenhield, juist informatie geeft om scherper te zien welke verhoudingen, rollen of verlangens nog om aandacht vragen. En het is mooi als je daardoor zichtbaar kunt maken wat eerst onzichtbaar was. Dat doet deugd.

### Meer weten over dilemmalogica?

Meer informatie, zoals achtergrondartikelen, hulpmiddelen en ervaringen, vind je op de website [www.communicatierijk.nl/vakkennis/dilemmalogica](http://www.communicatierijk.nl/vakkennis/dilemmalogica).

Neem bij vragen contact op met Guido Rijnja, adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst: [g.rijnja@minaz.nl](mailto:g.rijnja@minaz.nl).

Deze leidraad kwam tot stand met hulp van diverse collega's bij gemeenten en departementen, en ontstond op initiatief van het programma Aan de slag met de Omgevingswet ([www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl](http://www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl)).